

Praxishilfe „Bedingungen für den Erfolg altersgemischter Teams“

**Altersgemischte Teams:
Warum?** Viele deutsche Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit einem steigenden Anteil älterer Beschäftigter, erfolgreiche Innovationen hervorzubringen und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Daher gilt es mehr denn je, herauszufinden über welche Potenziale die verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen verfügen und wie man diese für den Innovationsprozess realisieren kann. Altersgemischte Teams sind eine Möglichkeit, die Stärken verschiedener betrieblicher Generationen zu vereinen.

Welche Gründe sprechen für den Aufbau altersgemischter Teams?

- 1) Die Sicherung/der Transfer des vorhandenen Wissens
- 2) Die Vorbeugung von Altersdiskriminierung jüngerer gegenüber älterer Mitarbeiter und umgekehrt
- 3) Die Möglichkeit einer generationengerechten Arbeitsaufteilung
- 4) Die Chance vorhandene Innovationspotenziale besser zu realisieren

Probleme Die theoretisch so plausibel klingende Idee, die Stärken der verschiedenen Generationen durch die Zusammensetzung verschiedener Altersgruppen optimal auszunutzen, ist in der praktischen Umsetzung jedoch oft schwer.

Welche Probleme tauchen bei der Zusammensetzung altersgemischten Teams auf?

Setzen sich Mitarbeiter verschiedenen Alters zusammen, kommt es häufig zu Konflikten durch:

- 1) unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen,
- 2) verschiedene Wissensstände, sowie durch
- 3) Vorurteile gegenüber der anderen Generation

Diese Konflikte können negative Folgen für das Teamklima, die allgemeine Teamleistung und die Gesundheit der Mitglieder mit sich bringen.

Ursachen **Wodurch entstehen diese Probleme?**

Menschen neigen dazu sich Gruppen anzuschließen, deren Mitglieder ihnen ähnlich sind. Sie fühlen sich dort wohler und erbringen bessere Leistungen. Das führt dazu, dass sich in altersgemischten Teams oft

Personen zusammentun, die einer Generation (oder Altersgruppe) angehören. Es bilden sich sogenannte Subgruppen, was häufig zur Folge hat, dass die verschiedenen Generationen mehr gegen- als miteinander arbeiten.

Erfolgsfaktoren für altersgemischte Teams

Wie kann ich ein altersgemischtes Team zum Erfolg führen?

Sind bestimmte Bedingungen und ein auf die Generationenunterschiede eingestelltes Management durch die Führungskräfte geschaffen, kann ein altersgemischtes Team sehr effektiv eingesetzt werden. Die neusten Erkenntnisse aus der Teamforschung zeigen, dass fünf Faktoren das Miteinander der Generationen in einem Team erfolgreich unterstützen.

Erfolgreiches Miteinander der Generationen: Altersgemischte Teamarbeit	
Salienz der Altersunterschiede verringern	Die Altersunterschiede im Team dürfen nur wenig auffallen, was beispielsweise dadurch gefördert wird, dass ein Team über alle Altersspannen gleichmäßig besetzt wird.
Altersdiskriminierung & Vorurteile reduzieren	Es sollten nur Personen mit geringen Altersvorurteilen zusammen arbeiten.
Wertschätzung von Altersunterschieden erhöhen	Es müssen Maßnahmen ergriffen werden, die die Wertschätzung von Altersunterschieden erhöhen.
Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung	Die Arbeitsgestaltung muss gesundheitsförderlich und für alle Mitglieder des Teams gleichermaßen verträglich sein.
Das Alter wertschätzende Führung	Die Vorgesetzten müssen das Alter wertschätzen und den altersbedingten Problemen und individuellen Potentialen der Arbeitnehmer Rechnung tragen.

Achtung!

Gerade komplexe Arbeitsaufgaben, wie z.B. Innovationsprojekte werden erfolgreicher umgesetzt, wenn das altersgemischte Team

nicht unter großen Zeitdruck gesetzt wird.

Fazit

Aufgrund des demografischen Wandels und speziell durch die Erhöhung des Renteneintrittsalters wird der Arbeitsmarkt in Deutschland künftig von zahlreichen älteren Arbeitnehmern/Innen geprägt sein. Infolge dessen werden Unternehmen stärker darauf angewiesen sein, Mitarbeiter verschiedener Generationen zusammenzuführen, um so von ihren jeweiligen Stärken zu profitieren. Damit das effiziente Miteinander gelingen kann ist ein vorurteilsfreies und das Alter wertschätzendes Management gefordert.

Schafft es das Unternehmen diesen Rahmen für den Aufbau altersgemischter Teams zu gestalten, kann es die (Innovations-)Potenziale aller betrieblichen Generationen zusammenführen und somit bestmöglich ausschöpfen. Mit der so geschaffenen Synergie der Generationsstärken kann die Innovationsfähigkeit und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gesichert werden. (→siehe auch Praxishilfe Stärken und Schwächen der Generationen)

Quellen

Byrne, (1971)

Roth, Wegge, Schmidt (2012)

Wegge, Frieling & Schmidt (2008)

Wegge, Jungmann, Schmidt, Liebermann, (2011)

<http://www.sentiso.de/informationen/28-altersgemischte-teams>